



FACULTAD DE NEGOCIOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS DE
LORETO 2013”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

**DANIEL RICARDO HERNANDEZ PÉREZ
GRETTE ROSARIO OLIVEIRA PEREYRA**

**LNEAS DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

**IQUITOS-PERÚ
2014**

DEDICATORIA

Dedicamos esta Tesis con todo nuestro amor: a Dios quien inspiró nuestro espíritu para la realización de estos estudios, por darnos salud y bendición para alcanzar nuestras metas como personas y profesional.

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se lo debemos a ellos entre los cuales se incluye este que con mucho amor y cariño nos apoyaron incondicionalmente durante nuestra formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros que pertenecen a la Familia laboral en la entidad que laboro como la Municipalidad Provincial de Maynas que gracias a sus apoyos me brindaron información importante para la elaboración de este trabajo de investigación

A nuestros profesores que durante nuestra formación como profesional nos brindaron sus conocimientos, sugerencias, y consejos para lograr nuestras metas



ACTA DE SUSTENTACION

En el distrito de San Juan Bautista, siendo las 10:30 horas del día 06 del mes de Julio del año 2014, se reunieron en el aula de Grados y Títulos de la Universidad Científica del Perú, el Jurado Examinador, que lo conforman:

CPC. Luis Alberto Barriga Roa **Presidente**
Lic. Adm. Jacobo Díaz Meléndez **Miembro**
Lic. Adm. Yvan German Yoplack Arana **Miembro**

Para evaluar la sustentación de los Bachilleres:

DANIEL RICARDO HERNANDEZ PÉREZ
GRETTA ROSARIO OLIVEIRA PEREYRA

En la modalidad de **SUFICIENCIA PROFESIONAL** titulado: "APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS DE LORETO 2013"

Después de las deliberaciones correspondientes, se procedió a evaluar, teniendo como resultado:

Indicador	Examinador 1 Presidente	Examinador 2 Miembro	Examinador 3 Miembro	Promedio
A) Dominio del Tema	3	3	1	
B) Calidad de redacción	3	4	3	
C) Competencia expositiva, argumentación y coherencia	3	3	1	
D) Calidad de respuestas	3	3	1	
E) Uso de terminología especializada	3	3	2	
Calificación Final	15	16	8	13
Calificación final (en letras)	TRECE			

Leyenda:

Indicador	Descripción	Puntaje
A	Deficiente	1
B	Regular	2
C	Satisfactoria	3
D	Optima	4

El Jurado considera Aprobado la sustentación.

Presidente:

Miembro:

Miembro:

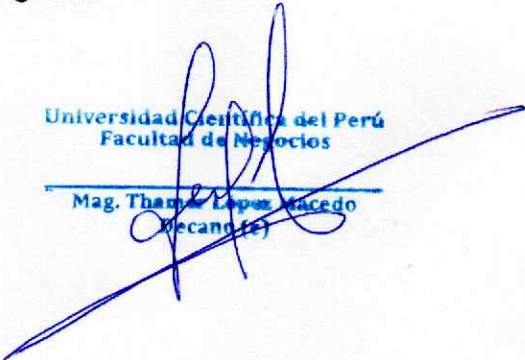
DECLARACION JURADA

Yo, **THAMER LOPEZ MACEDO**, con documento de número de identidad N° 06693124, de dar fe que el Trabajo de Suficiencia Profesional: "APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS DE LORETO 2013 ", presentado por **DANIEL RICARDO HERNANDEZ PEREZ Y GRETTA ROSARIO OLIVEIRA PEREYRA**, que: El tema y contenido de la tesis es original, siendo resultado de sus esfuerzo, no ha sido copiado, no se han utilizado ideas, formulaciones, citas integrales ni ilustraciones diversas sacadas de otras tesis, obras, artículos, memorias, etc., (en versión digital o impresa), sin mencionar de forma exacta y clara su origen, fuente o autor, tanto en el cuerpo o texto, gráficos o figuras, cuadros, tablas u otro contenido protegido por derechos de autor.

En este sentido, soy consciente de que la falta de respeto a los derechos de autor y plagiar son acciones que serán castigados mediante sanciones universitarias y/o legales.

Universidad Científica del Perú
Facultad de Negocios

Mag. Thamer Lopez Macedo
(Fecando fe)



INDICE	pag.
CARATULA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ACTA DE SUSTENTACION	4
DECLARACION JURADA	5
INDICE DE CUADROS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
I. INTRODUCCION	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	11
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.3. PROBLEMA	13
1.4. MARCO TEÓRICO	13
1.4.1. PLAN	13
1.4.2. ESTRATEGIA	14
1.4.3. PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA	17
1.4.4. VISIÓN	19
1.4.5. MISIÓN.....	20
1.4.6. VALORES	21
1.4.7. POLÍTICAS.....	21
1.4.8. OPORTUNIDADES	22
1.4.9. AMENAZAS	22
1.4.10. FORTALEZAS	22
1.4.11. DEBILIDADES	22
1.4.12. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	22
1.4.13. PLAN ESTRATÉGICO	25
1.5. HIPÓTESIS	27
1.6. OBJETIVOS	27
II. MATERIAL Y METODOS	28
2.1. MATERIAL DE ESTUDIO	28
2.1.1. POBLACIÓN	28
2.1.2. MUESTRA	28
2.2. METODOS Y TECNICAS.....	28
2.2.1. METODOLOGIA.....	28
2.2.2. TÉCNICAS.....	28
2.2.2.1. ENCUESTAS	28
2.2.2.2. ENTREVISTAS	28

2.2.2.3. OBSERVACIÓN	29
2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	29
III. RESULTADOS	30
3.1. RESULTADOS DE LA INFORMACION	30
3.2. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	32
3.2.1. ORGANIZACIÓN	32
3.2.2. SERVICIOS	36
3.2.3. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	38
3.2.4. INFORMACION Y ESTADISTICA	41
3.2.5. CAPACITACION DE PERSONAL	43
3.2.6. TRABAJO EN EQUIPO	44
3.3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO	45
3.3.1. VISION	45
3.3.2. LA MATRIZ DE LA VISION.....	45
3.3.3. LOS VALORES CORPORATIVOS	46
3.3.4. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	46
3.3.5. PROBLEMAS VS AREAS DE SOLUCION	50
3.3.6. LA MATRIZ DE LOS OBJETOS	52
3.3.7. CADENA DE VALOR	53
3.3.8. MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS	54
IV. CONCLUSIONES	57
V. DISCUSIONES	58
VI. RECOMENDACIONES	60
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	62
VIII. ANEXOS	64

- Cuadro N° 01. Conocimiento de la misión y visión por parte del Del personal de la Municipalidad Provincial de Maynas.....	31
- Cuadro N° 02. De las políticas, planes, normas y estrategias que Corresponde al ámbito de las áreas	32
- Cuadro N° 03. Trabajo en conjunto de las áreas administrativas Con el área de rentas.....	33
- Cuadro N° 04. Cumplimiento de la normatividad en las áreas de la Municipalidad Provincial de Maynas	34
- Cuadro N° 05. Calidad de servicio que ofrece la Municipalidad Provincial de Maynas a la comunidad.....	35
- Cuadro N° 06. Atención al ciudadano de la Municipalidad Provincial de Maynas.....	36
- Cuadro N° 07. Uso de sistemas computarizados en la Municipalidad Provincial de Maynas.....	37
- Cuadro N° 08. Calificación de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Maynas.....	38
- Cuadro N° 09. Sistemas informáticos en las áreas administrativas..	39
- Cuadro N° 10. Cuenta la Municipalidad Provincial de Maynas con Base de datos de información.....	40
- Cuadro N° 11. Existencia de información sobre estado situacional De las deudas de los contribuyentes.....	41
- Cuadro N° 12. Capacitación constante al personal de la Municipalidad Provincial de Maynas.....	42
- Cuadro N° 13. Hay un trabajo en el equipo por el personal de la Municipalidad Provincial de Maynas.....	43

RESUMEN

La filosofía del planeamiento estratégico en el sector público en nuestro país en general está en proceso de evolución y perfeccionamiento, ya que termina enfrentándose a uno de los mayores problemas como es el de la aplicación, y fundamentalmente a nuestra idiosincrasia.

En muchas instituciones del sector público, sea este de jerarquía nacional, regional o provincial distrital se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que la mayoría de ellos se han formulado con el único propósito y solo para cumplir con las normas.

En el presente trabajo de investigación desarrollado para optar el título profesional dentro del programa de actualización pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuanto conoce su personal o tiene entendimiento de lo que es la visión, misión y objetivos de su entorno. Son varias las instituciones en las que el personal no tiene ni la mínima idea de lo que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando que cada mes el gobierno realice las transferencias presupuestales correspondientes, y en la Municipalidad que gozan de Canon igualmente.

En la coyuntura actual, el papel del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos miembros vinculados, asociados a la sociedad de la información y la nueva economía basada en el conocimiento.

El resultado de este trabajo de investigación es señalar los problemas con que se enfrenta el área de rentas de la Municipalidad Provincial de Maynas de la Región Loreto durante el periodo 2013.

Palabras Claves: Plan estratégico, Metas, Objetivos.

ABSTRACT

The philosophy of strategic planning in the public sector in our country in general is in the process of evolution and improvement, since it ends up facing one of the biggest problems such as application, and fundamentally our idiosyncrasy.

In many public sector institutions, whether of national, regional or provincial-district hierarchy, many strategic plans have been developed for the different levels of government. The problem is that most of them have been formulated for the sole purpose and only to comply with the regulations.

In this research work developed to obtain the professional title within the updating program, the aim is for the income area, one of the most important areas, to know how much its staff knows or has an understanding of what the vision, mission and objectives of their surroundings. There are several institutions in which the staff does not have the slightest idea of what this is, since they have become accustomed to working without goals, expecting that each month the government will make the corresponding budget transfers, and in the Municipality they enjoy Canon too.

In the current situation, the role of knowledge in organizations has changed due to the new linked members, associated with the information society and the new knowledge-based economy.

The result of this research work is to point out the problems faced by the income area of the Provincial Municipality of Maynas of the Loreto Region during the period 2013.

Keywords: Strategic plan, Goals, Objectives.

I.INTRODUCCIÓN:

1.1. Realidad problemática:

La planificación en nuestro país y el planeamiento estratégico¹.

En el Perú, aún no existe un consenso orgánico y estructurado de un sistema de planeamiento encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro, a pesar de que nos acercamos al 2021; promovido por el Estado, la sociedad organizada y la Empresa, sobre cómo abordar los grandes temas de Desarrollo y crecimiento económico-social y equidad en la solución de los problemas más álgidos, viviendo una realidad circunstancial, absorbidos por el corto plazo, ejecutando acciones emergentes, descuidando la proyección a largo plazo con una versión estratégica que pueda lograr resultados, todo ellos debido a la falta de congruencia en la aplicación de políticas públicas coherentes con valor agregado, con el plan de desarrollo nacional y éste a su vez con la variedad de planes existentes al interior del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y fundamentalmente locales.

La ausencia de un Órgano Rector que lidere todo el proceso de planeamiento en nuestro país se deja sentir, antaño teníamos el Instituto de Planificación en la década del 70, en la segunda etapa del gobierno del Dr. Toledo, con la creación del primer CEPLAN por ley N° 28522 promulgada el 26-05-2005 cuya actuación ha sido nula y desapercibida no por la calidad e idoneidad de sus promotores sino, por falta de decisión política en el momento preciso y finalmente en esta tercera etapa el nuevo CEPLAN que ha sido relanzado diríamos así, por el D.L N° 1088 promulgada el 28-06-2008 Ley del sistema nacional de planeamiento estratégico y del CEPLAN que deroga la anterior ley N° 28522.

¹ Autor: Ing. Oscar Conde Villavicencio Fuente: Actualidad Gubernamental N° 1 – Octubre 2008

De igual manera, es cierto que existe una gran preocupación por instituir la planificación en el país, sobre todo la estrategia que considera los aspectos de visión, misión, objetivos estratégicos, etc. por ende para mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos es necesario intervenir en varios segmentos y procesos del aparato del estado, en tal sentido constituye un instrumento fundamental de cambio en la gestión pública, así como el desarrollo de la misión del estado y cada uno de los gobiernos locales.

Con el devenir de los años, las Municipalidades en general han venido enfrentando una serie de problemas en relación con la recaudación de ingresos ya que en el transcurrir de este tiempo no se ha logrado una recaudación que satisfaga los gastos de la gestión municipal; y en Loreto este problema es más latente.

Las municipalidades son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

La Municipalidad de Maynas, goza de autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, así como puede crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley, según lo establece la constitución política del Perú y la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Municipalidad de Maynas, percibe ingresos por las siguientes fuentes:

- Impuestos municipales creados y regulados según ley. Estos no originan una contraprestación directa de la Municipalidad.

- Contribuciones y tasas que determine en el marco de los límites establecidos según ley.
- Los impuestos creados a favor de las municipalidades y recaudados por el Gobierno Central.
- Los contemplados en las normas que rigen el Fondo de Compensación Municipal.
- Los provenientes del Canon del que goza nuestra Región Loreto.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva y sostenible que arroje un buen nivel de ingresos. El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades de la Institución. La planificación estratégica se enfoca en un tiempo de hasta diez años.

1.2. Justificación:

El presente trabajo se justifica sobre la base de la aplicación de un plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad provincial de Maynas, con la finalidad de utilizar mejor sus recursos en sus planes de inversión y por ende brindar una mejor calidad de vida al ciudadano de esta provincia.

1.3. Problema:

¿La aplicación de un Plan Estratégico mejorará la gestión en la Municipalidad provincial de Maynas?

1.4. Marco Teórico:

1.4.1. Plan:

La palabra “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su

sentido se amplió hasta significar la representación gráfica de cualquier lugar. (1600).²

Significaba entonces el término plan; la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy conocemos por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde (1737) el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.³

1.4.2. Estrategia:

“Estrategia” término que en su raíz etimológica designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía.

Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico, conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: Visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.⁴

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio dinámico en que se encuentra inserta⁵.

Proveniente del griego, la palabra estrategia significaba el arte del generalato o estrategia militar, el arte de llevar a cabo una campaña militar. La palabra inglesa strategy, se deriva de ella, fue transferida de sus orígenes militares al mundo de los negocios en los años posteriores al ubicuo MBA (Máster en Administración de Empresas), en

² Breve Diccionario de la Lengua Castellana, 5 Edición, Joan Corominas, Ed. Gredos, Madrid, 1976.

³Idem anterior

⁴ Henry Mintzberg/ James Bryan King – Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México 1993

⁵http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

una época en que la carrera militar se consideraba la habilitación ideal para un gerente. Al igual que entre los militares, la estrategia era vista en el mundo de los negocios como una función de alto nivel, solo adecuada para la mente del líder supremo y una pequeña unidad táctica de los mejores y más brillantes.

Sin embargo los problemas de planificación estratégica eran el imán para algunas de las mentes más brillantes de los negocios de la academia, tales mentes podían no acordar en la mejor manera trabajar en todas las circunstancias. La mayoría podía estar de acuerdo con las pautas generales fijadas por Alfred Chandler⁶; a saber que la planificación estratégica implica la articulación de objetivos a largo plazo y la adjudicación de los recursos necesarios para lograr tales objetivos.

Es así que el concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Entonces debe ser entendida la planificación estratégica como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Igor Ansoff⁷ señaló una distinción crucial entre planificación estratégica y lo que llamaba “administración

⁶ Alfred DuPont Chandler, Jr. (15 de septiembre, 1918 - 9 de mayo, 2007) fue un profesor de historia de los negocios en la Harvard Business School, quien escribió extensamente acerca de la escala y las estructuras de gestión de las empresas modernas.

⁷ H. Igor Ansoff (12 de diciembre, 1918 - 14 de julio, 2002) fue un [matemático aplicado](#) y [gerente de negocios](#). He is known as the father of [Strategic management](#). Es conocido como el padre de la [gestión estratégica](#).

estratégica”. La administración estratégica tiene tres partes:

- Planificación estratégica.
- La habilidad de una compañía para transformar los planes en realidad.
- La habilidad de una compañía para tener el control de su propia resistencia interna al cambio.

Ansoff y su análisis, estaba basado en su observación de que a medida que las compañías se tornaban formuladoras de estrategias más hábiles, la transferencia de estrategias a resultados en el mercado quedaba atrás. Esto creaba parálisis por análisis en planificación estratégica y en muchas compañías llevaba a la supresión de planificación estratégica.

La determinación en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Por tanto debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

En la antigüedad en tiempos de Pericles (450 a.c), el término pasó a denotar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) y, en la época de Alejandro Magno (330 a.c), connotó también de ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en conjunto.

Actualmente los conceptos de plan y de estrategia han sido ícono habitual de las administraciones públicas y privadas, de la investigación, de la gerencia empresarial, de la política y en general, de aquellas actividades humanas que requieran de especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación de cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.⁸

1.4.3. Planificación Estratégica :

Es una poderosa herramienta de diagnóstico y análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder a los cambios y a las demandas que se impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de las intervenciones, sino también para proponer y concentrar las transformaciones que requiere el entorno.

Enfoque moderno de planificación estratégica:

A inicios de la era industrial por 1920, la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. Según este modelo la estrategia es un conjunto de propósitos y

⁸Quinn, J.B (1980)

políticas que definen a la compañía y su administración. Una estrategia es la logística que mantiene a una empresa unida. Entre los propósitos y políticas que mantienen unida a una empresa están los recursos, la administración, la información de mercado y las obligaciones sociales. Las estrategias determinan la estructura organizacional; las estrategias adecuadas permiten mejorar el desempeño económico de la empresa.

A finales de la década de los 50 el interés de la planificación estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación giró en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado.

Hoy en el mundo de los negocios se conoce a este enfoque como el modelo portafolio y fue el que facilitó el surgimiento de conglomerados industriales. El desarrollo de la planificación estratégica condujo al surgimiento del modelo industrial en el que las decisiones estratégicas provienen del análisis de las relaciones competitivas.



Fuente: Libro Administración, Escrito por Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Elaboración propia.

1.4.4. Visión:

Se constituye en una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio quiere ser una entidad y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la "imagen general" con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.

La visión debe ser perdurable, pero la misión irá cambiando conforme haya variaciones que registre el entorno.

El inicio para articular la jerarquía de metas de una organización es la visión de una empresa, que la podríamos definir como una declaración que determina a dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la organización.

La Visión por tanto, es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. "Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa" (Morrisey, Cap. 4). Con ella debemos inspirar a toda la organización y a nuestros clientes utilizando herramientas tales como tarjetas de presentación, placas en la pared, boletines internos, informes anuales, orientación a nuevos

trabajadores, manuales, pisapapeles, criterios para la determinación de nuevos proyectos, etc., son algunas de las vías y momentos para comunicar nuestra visión.

1.4.5. Misión:

La misión de una institución u organización difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

A diferencia de que la declaración de la visión es más amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la organización competirá.

Identifica los propósitos y límites de la organización, eso es la misión, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

La misión de la empresa o institución es más concreta que su visión. No obstante, ésta debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevantes para ellos.

Se puede decir que responde a:

¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?

Así mismo la declaración de valores estratégicos es en sí es un logro significativo para la organización, pero es tan sólo un paso muy importante en el camino. Una vez que tenemos común acuerdo acerca de nuestros valores, debemos concentrarnos en el correcto planteamiento de la misión de la organización.

G. Morrissey (1995) afirma: "Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión

de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación" (Morrisey, Cap. 4)

Una empresa u organización sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

1.4.6. Valores:

Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, misión, metas y objetivos para la organización. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional.

1.4.7. Políticas:

Las políticas de la empresa u organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas.

Dichas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias.

Por ello es que algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

1.4.8. Oportunidades:

Se entienden como situaciones que se encuentran en el entorno que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivo, la realización de la misión o el mejor cumplimiento del rol propuesto por la organización.

1.4.9. Amenazas:

Se considera que son factores externos que influyen negativamente sobre la organización, que pueden debilitarla o destruirla. Es importante identificar y priorizar las amenazas. En otras bibliografías se refieren como riesgos.

1.4.10. Fortalezas:

Se consideran aquellos elementos o capacidades institucionales que facilitan que una organización cumpla con el logro de sus objetivos estratégicos y misión institucional. Es la ventaja competitiva respecto a las demás instituciones que compiten entre sí. Es lo que me hace único como empresa.

1.4.11. Debilidades:

Se constituyen como aquellos elementos que dificultan el avance hacia el cumplimiento de la misión de la organización o del objetivo propuesto.

1.4.12. Planeamiento Estratégico:

Es un proceso mediante el cual una entidad define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores. La obtención permanente de la información, sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión.

Desde el punto de vista metodológico, el planeamiento estratégico es una secuencia de labores ordenada y permanente tendiente a conocer, tan certeramente como sea posible, los resultados futuros de las decisiones que se tomen en la actualidad. Según esta aseveración, la planificación estratégica no pronostica el futuro de los resultados de la institución; más bien nos indica qué se tiene que hacer para lograr los objetivos previstos para la institución o área específica.

"La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (...) la planeación (...) se anticipa a la toma de decisiones" (Ackoff, 1981, citado en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Goodstein, et al (1998) señalan que "la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador (...) constituye un medio para establecer el propósito de una organización en termino de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos (...) representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las

oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva " (p.6).

"La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que solo estas pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo " (Steiner, 1983, p. 22).

"De mis productos actuales, ¿Cuáles son realmente competitivos en cuanto a precio y calidad?, ¿Qué modificaciones tendrían que realizar en mi planta productiva para abatir mis actuales costos de producción?, ¿debo renunciar a uno de ellos?, ¿Qué nuevos productos debo integrar a mi estrategia de ventas: a través de manufactura propia, maquinándolos o de importación directa?", ¿mis canales de comercialización son los adecuados y como mejorarlos" Cornejo, 1991, p. 52).

Es por ello que el Planeamiento estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que los impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones de servicios.

El planeamiento estratégico, como proceso comprende las siguientes etapas:

- Filosofía institucional y compromiso social.
- Diagnóstico estratégico.
- Direccionamiento estratégico.
- Proyección estratégica.
- Monitoreo y seguimiento del plan.

1.4.13. Plan Estratégico:

*"...El desarrollo económico está cada vez más condicionado por el hecho de que sean valoradas las personas y sus capacidades, que se promueva la participación, se cultiven más y mejor los conocimientos y las informaciones y se incremente la solidaridad."*⁹

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Si nos abandonamos a la suerte del azar y si no estamos dispuestos a los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlos con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas.

Hay veces que conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es

⁹Juan Pablo II en la Jornada Mundial de la Paz
13 de diciembre de 1999

cosa del azar, o la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo y cambiar las cosas?

La evolución del mundo empresarial hace la competencia cada vez más agresiva y nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

“El mundo es un teatro de cambios y ser constante en la naturaleza sería una inconsistencia” Cowley, A. (1617-1668), diplomático y escritor Inglés.

El tomar la decisión de elaborar un plan estratégico, es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de agentes que interactúan con la organización, de cuál es el camino hacia el éxito.

Como bien afirma Chesterton, G. K (1874-1936):

«La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra».

Como documento el plan estratégico es el que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la organización.

«Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo»¹⁰

Una situación deseada que la organización intenta lograr, eso es un objetivo organizacional, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al lograr el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

1.5. Hipótesis:

Con la aplicación de un Plan Estratégico, si mejorará la gestión en la Municipalidad provincial de Maynas.

1.6. Objetivos:

- Establecer la realidad problemática de la gestión administrativa de la Municipalidad provincial de Maynas.
- Señalar la importancia del plan estratégico que debe implementar la Municipalidad provincial de Maynas para mejorar su gestión.
- Proponer la aplicación del Plan estratégico a la Municipalidad provincial de Maynas con el propósito de conocer sus fortalezas,

¹⁰Definición: Dess y Lumpkin (2003)

debilidades de la entidad para que la gestión municipal sea eficiente logrando sus objetivos deseados.

II. MATERIAL Y MÉTODOS:

2.1. Material de Estudio:

2.1.1. Población:

La población de estudio estará conformada por todo el personal que labora en la Municipalidad provincial de Maynas.

2.1.2. Muestra:

La muestra estará constituida por todo el personal que labora en la Municipalidad provincial de Maynas.

2.2. Métodos y Técnicas:

2.2.1. Metodología:

Debido a las características del problema de investigación, se trata de un estudio de tipo descriptivo simple, transversal y de campo.

2.2.2. Técnicas:

2.2.2.1. Encuestas:

Se aplicaron a los trabajadores de la Municipalidad provincial de Maynas.

2.2.2.2. Entrevistas:

Se aplicaron entrevistas a los funcionarios de la
Municipalidad provincial de Maynas.

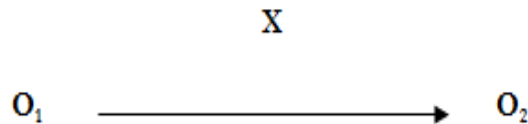
2.2.2.3. Observación:

Análisis y evaluación de la situación actual de la
Institución.

2.3. Diseño de la Investigación:

Es de una sola casilla, además se trata de un diseño transeccional
descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental, ya
que no existe manipulación de alguna variable.

El diseño tiene la siguiente forma:



Donde:

O_1 = Municipalidad provincial de Maynas antes de la aplicación
de "X."

O_2 = Municipalidad provincial de Maynas después de la
aplicación de "X"

X = Mejorar la Recaudación de Ingresos.

III. RESULTADOS:

3.1. Resultados de la información:

En el presente trabajo de investigación de plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad provincial de Maynas, de la encuesta aplicada se ha determinado lo siguiente:

- Los colaboradores de la municipalidad provincial de Maynas, muy pocos tienen conocimiento de lo que es una visión y misión de una entidad y solo un 33% tiene un conocimiento de ello.
- Los trabajadores y en general el personal de la municipalidad provincial de Maynas no tiene conocimiento de políticas, planes, programas y estrategias que son de su competencia ni que funciones tiene asignadas.
- Los colaboradores de la municipalidad provincial de Maynas no planea, organiza ni coordina los procedimientos dispersos existentes, ya sea porque tienen una parte de un sistema que hace de su coordinación ineficiente.
- Los problemas de cumplimiento de la normatividad en la municipalidad provincial de Maynas es muy poco, debido al conocimiento muy limitado del personal de las áreas involucradas, originado por la desorganización que existe en la institución.
- En General El servicio que es ofrecido por los colaboradores de la municipalidad provincial de Maynas, es calificado de regular por qué no cuentan con los elementos necesarios que hagan su facilidad y mejora de calidad.

- Existe una falta de sistemas computarizados y capacitación para los trabajadores de la municipalidad provincial de Maynas, por lo que una buena parte de sus trabajos deben hacerlo de forma manual originando un retraso en la información.
- Las instalaciones de la municipalidad provincial de Maynas son razonables y cómodas en general para desempeñar sus funciones y atención a los contribuyentes que se acercan a la entidad.
- La municipalidad provincial de Maynas cuenta con un número limitado de sistemas informáticos en las áreas administrativas, originando que una buena parte de su trabajo se haga de forma manual.
- La municipalidad provincial de Maynas no cuenta con una base de información que sirva para generar datos de forma ordenada, la misma que sirve para la toma de decisiones. Hacerlo de otra manera demora los tiempos en obtener resultados.
- No existe una notificación eficiente y eficaz a los contribuyentes sobre el pago de sus obligaciones, por no contar con los elementos necesarios de suministro de información, originando un servicio a los contribuyentes sea subvencionado por la municipalidad provincial de Maynas y reduciendo los niveles de ingreso de fuentes de recursos directamente recaudados.
- La capacitación en la municipalidad provincial de Maynas no es uniforme, solo corresponde a un grupo de personas, el cual no transmite conocimientos a toda la organización por cuanto no persiguen un fin o propósito en la institución.

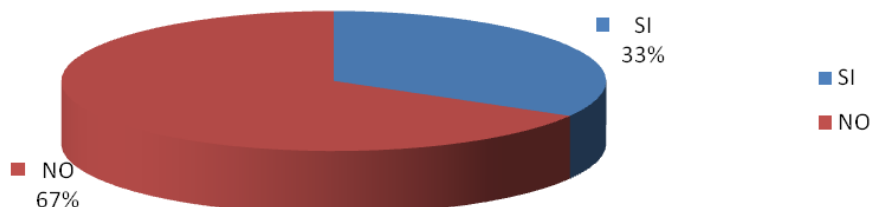
3.2. Presentación y análisis de los resultados:

3.2.1. Organización:

Cuadro N° 01

Conocimiento de la misión y visión por parte del personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

¿Conoce Ud. la Misión y Visión de una entidad?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

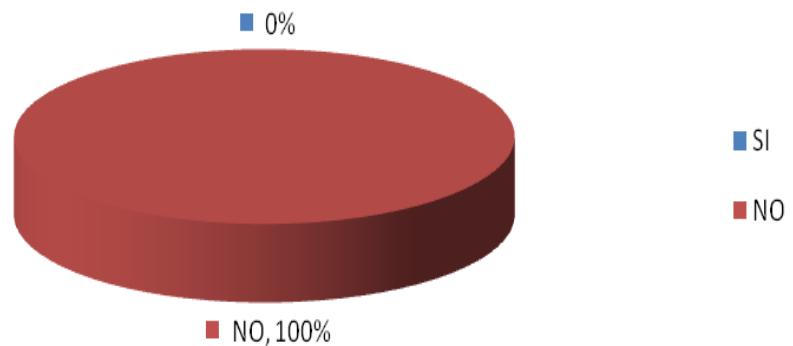
Interpretación:

La gran mayoría de personal no conoce la misión ni la visión de su entidad, se observa que un 67% desconoce cuál es su misión, un 33% de personal dice conocer la misión y visión. Es muy importante mencionar que para que una entidad funcione adecuadamente, su personal debe saber que está haciendo en la institución y hacia dónde va, cual son sus aportes, que tanto mejora la entidad con su trabajo.

Cuadro N° 02

De las políticas, planes, normas programas y estrategias que corresponde al ámbito de las áreas de trabajadores.

¿La entidad cuenta con políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

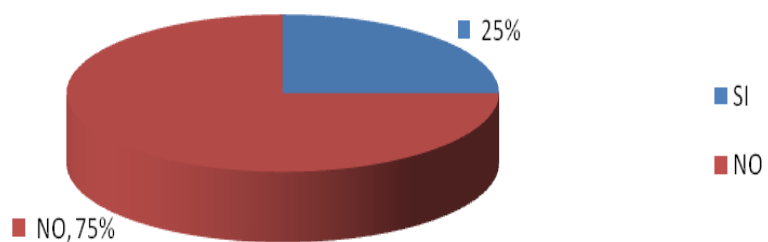
Interpretación:

El personal no tiene conocimiento de las políticas, planes, programas y estrategias que son de su competencia ya que el 100% responde a que no cuenta con estos elementos. Es necesario señalar que aunque existen estos documentos los trabajadores no perciben la importancia de estos.

Cuadro N° 03

Trabajo en conjunto de las áreas administrativas con el área de rentas.

¿El área en que trabaja planea, organiza, coordina y controla los procesos de registro, acotación recaudación y fiscalización?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas

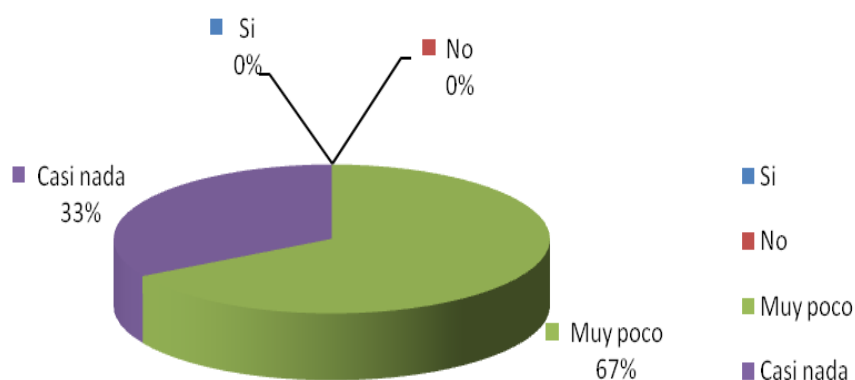
Interpretación:

El 75% del personal de las áreas de la municipalidad provincial de Maynas no planea, no organiza, menos coordina y controla los procesos de registro, acotación, recaudación y fiscalización sólo un 25% lo hace y este se concentra en la las gerencias, donde el trabajo tiene que hacerse de forma organizada.

Cuadro N° 04

Cumplimiento de la normatividad en las áreas de la municipalidad provincial de Maynas.

¿Existe un cumplimiento a la normatividad existente?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas

Interpretación:

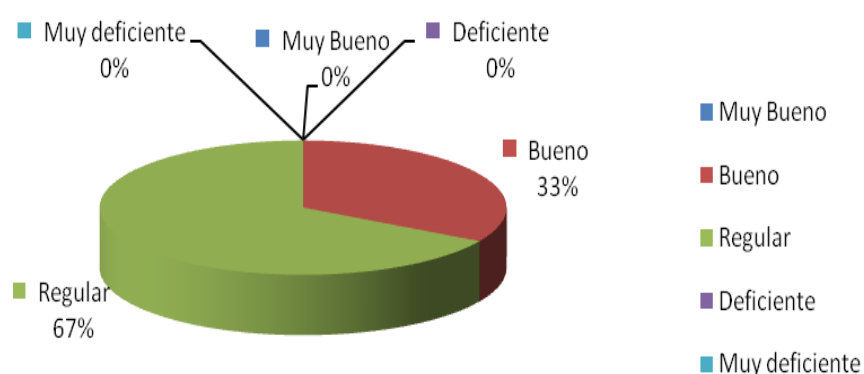
El 67% del personal de la municipalidad provincial de Maynas manifiesta que existe muy poco cumplimiento a la normatividad y el 33% casi nada de cumplimiento de la normatividad existente, la misma que siempre ha existido y que su cumplimiento o no, es debido al desconocimiento, ya que las áreas encargadas de transmitirlos no lo hacen con la regularidad del caso, debido a que no cuentan con los lineamientos que indiquen el sentido de responsabilidad.

3.2.2. Servicios:

Cuadro N° 05

Calidad de servicio que ofrece la municipalidad provincial de Maynas a la comunidad.

¿Cree Ud que su institución ofrece un buen servicio a la comunidad?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

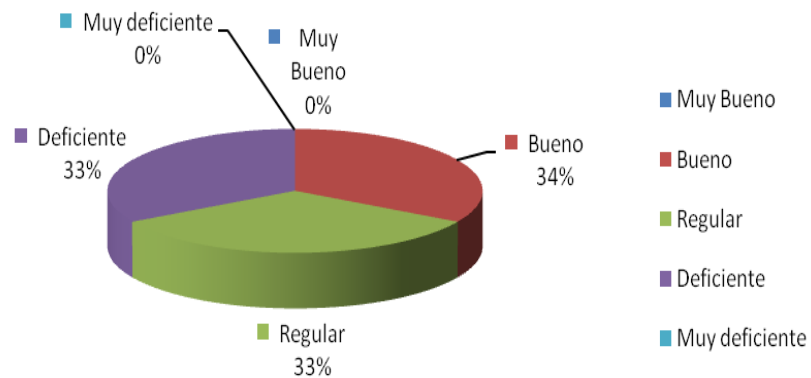
Interpretación:

El servicio que ofrece la municipalidad a la población es de regular para bueno, es así que el 67% de los trabajadores afirman que el servicio es regular y el 35% afirma que es bueno. La perspectiva de los trabajadores que respondieron que el servicio es regular es porque saben que no están siguiendo un plan o estrategia definida por la administración para la mejora de la gestión.

Cuadro N° 06

Atención al ciudadano de la municipalidad provincial de maynas

¿Existe una atención adecuada al ciudadano?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas

Interpretación:

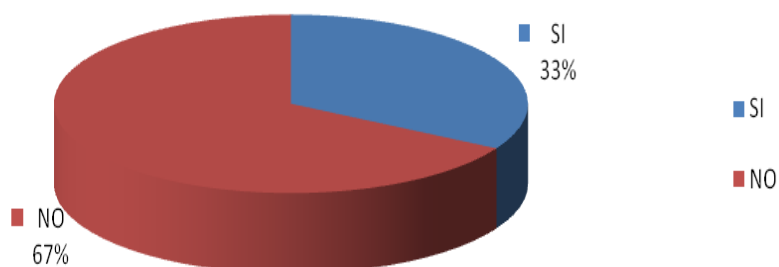
La adecuada atención al ciudadano va asociada al buen servicio, sin embargo encontramos que en la atención un 33% del personal reconoce que existe una deficiente atención al ciudadano, quizá por qué los procedimientos no existen o estos no están muy bien definidos, asimismo un 33% opina que la atención es regular, sin embargo existe un 34% que opina que la atención es buena, por la voluntad de ellos de brindar una atención de lo mejor posible.

3.2.3. Infraestructura y equipos:

Cuadro N° 07

Uso de sistemas computarizados en la municipalidad provincial de Maynas.

¿El área en que trabaja cuenta con algún sistema computarizado en su área?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

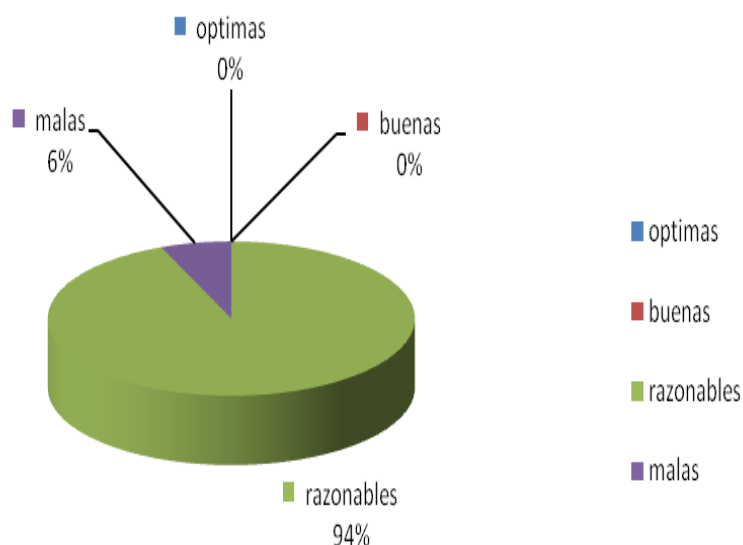
Interpretación:

La gran mayoría del personal 67% aun no trabaja con sistemas computarizados ya que solo un 33% si lo hace, esto hace que las personas desarrollen sus tareas de manera manual retrasando el trabajo que a diario se desarrolla, y muchas veces no concuerda la información por la dispersión de esta que existe en la organización, carecer de una base de datos sistematizada limita la toma de decisiones por carecer de resultados en el momento indicado.

Cuadro N° 08

Calificación de las instalaciones de la municipalidad provincial de Maynas.

¿Cómo califica las instalaciones de la municipalidad distrital de Maynas?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

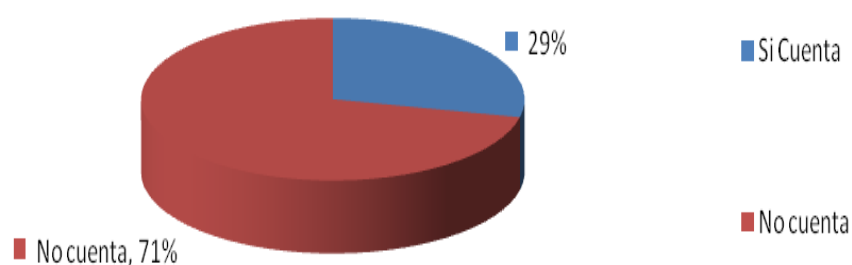
Interpretación:

El personal considera que las instalaciones de la municipalidad provincial de Maynas son razonables para desarrollar sus labores en 94%, nos indica que la mayoría de los trabajadores se siente a gusto en su espacio laboral.

Cuadro N° 09

Sistemas informáticos en las áreas administrativas.

¿Se cuenta con un sistema informático en las áreas administrativas?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas

Interpretación:

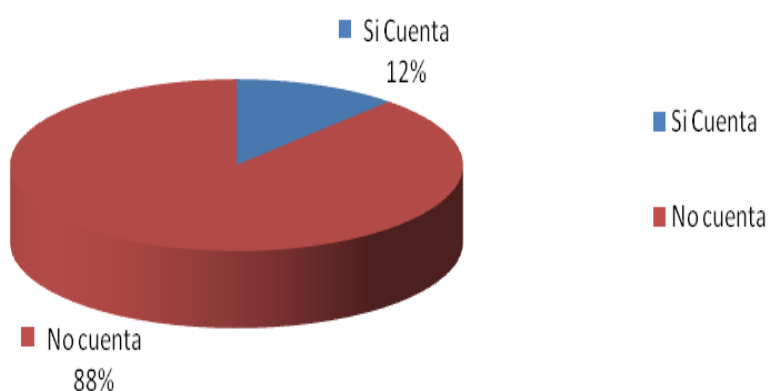
Según la encuesta realizada un 29% de personal cuenta con sistemas informáticos en las áreas administrativas y el 71% no cuentan con sistemas lo que significa que gran parte del trabajo que se realiza en la municipalidad provincial de Maynas se hace de manera manual, originando un retraso en la presentación de información.

3.2.4. Información y estadística:

Cuadro N° 10

Cuenta la municipalidad provincial de Maynas con base de datos de información.

¿Cuenta la municipalidad con una base de datos de información?



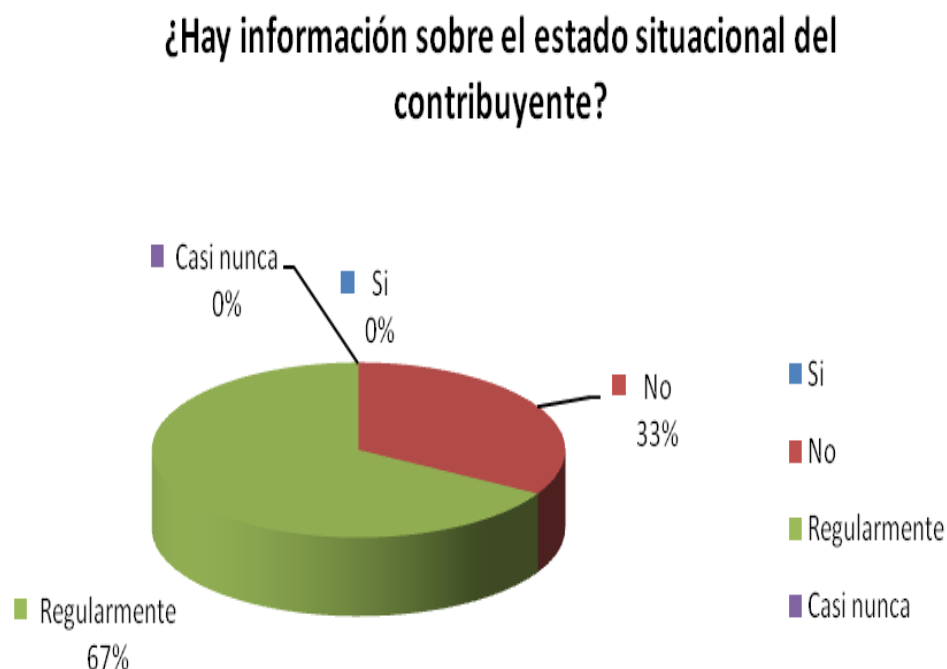
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas

Interpretación:

El personal de la municipalidad en un 12% manifiesta contar una parte de información y otro 88% manifiesta que no cuenta con información acerca de una base de datos, es decir esta base que es una parte solo tienen acceso determinado personal, esto origina que no se pueda comunicar a los contribuyentes de cuanto es lo que están debiendo a la municipalidad provincial de Maynas.

Cuadro N° 11

Existencia de información sobre estado situacional de las deudas de los contribuyentes.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

Interpretación:

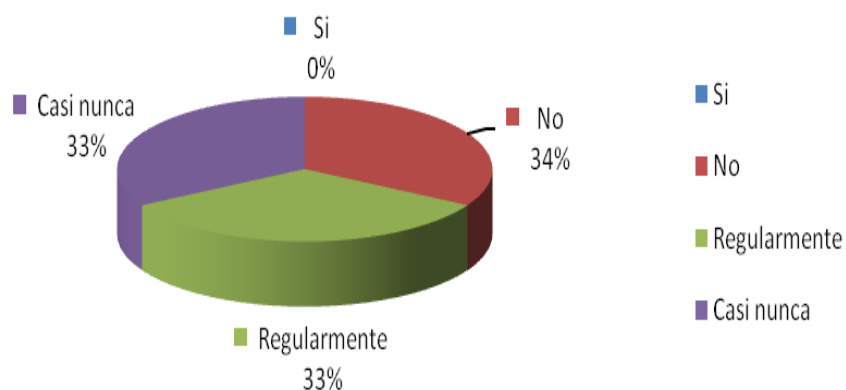
La existencia de información sobre estado situacional de deudas de los contribuyentes se realiza regularmente según lo afirma un 67% de los entrevistados, gran parte a la parte de información con que cuenta la municipalidad provincial de Maynas, un 33% manifiesta que no hay una comunicación a los contribuyentes que no pagan. la razón es que no cuentan con una base de datos y a la vez la parte de información no está validada.

3.2.5. Capacitación de personal:

Cuadro N° 12

Capacitación constante al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

¿El personal se capacita constantemente?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad provincial de Maynas.

Interpretación:

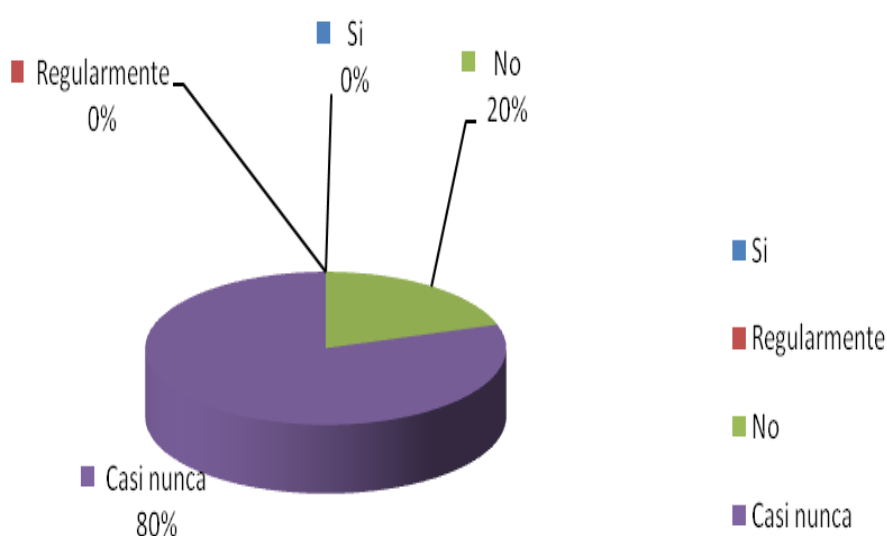
Aquí encontramos que un 34% del personal no ha recibido capacitación, el mismo que un 33% recibe alguna vez capacitación, sin embargo un 33% está recibiendo constantemente capacitación, pero lo que encontramos que este personal que recibe capacitación no está trasladando o haciendo llegar los conocimientos a las demás áreas, notamos que hay una fragmentación en el personal quizá porque no tienen una meta en común.

3.2.6. Trabajo en equipo:

Cuadro N° 13

Hay un trabajo en el equipo por el personal de la
Municipalidad provincial de Maynas.

¿Hay trabajo en equipo en el personal de las áreas?



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Municipalidad
provincial de Maynas.

Interpretación:

El 80% del personal manifiesta que el trabajo en equipo no existe en la municipalidad provincial de Maynas, es porque se debe a que no tienen o no persiguen un fin o meta en común, pero existe un porcentaje de personal que desea hacer las cosas mejor, mientras un 20% manifiesta que si hay un trabajo en equipo.

3.3. Propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Maynas.

3.3.1. Visión:

Ser una institución modelo, líder en la recaudación de rentas, articulando todas sus áreas en trabajo de equipo, con capacitaciones constantes al personal, para un manejo adecuado en el uso de recursos aplicándolos al desarrollo de la provincia de Maynas.

3.3.2. La matriz de la misión:

Invertir los recursos necesarios para el mejor desarrollo de la provincia, con la finalidad de solucionar los problemas básicos y más urgentes de sus moradores y así mejorar la calidad de vida de su población.

3.3.3. Los Valores Corporativos:

Los valores y competencias a tener en cuenta para los trabajadores de la municipalidad de Maynas se resumen en el siguiente cuadro.

Valores	(1)	(2)	(3)	Valores	(1)	(2)	(3)
Calidad	X	X	X	Veracidad sinceridad			
Innovación	X	X	X	Servicios	X	X	X
Integridad				Confianza	X	X	X
Ética	X		X	Trabajo en equipo		X	X
Compromiso	X		X	Lealtad			X
Perseverancia				Libertad de opinión			
Perspectiva				Prosperidad			
Colaboración		X	X	Excelencia	X		X
Claridad				Ambientalista	X	X	X
Respeto				Positivo-Alegre			
Autodominio		X	X	Orden		X	
Valentía				Honradez			X
Seguridad	X	X	X	Buen humor	X	X	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4. Factores Críticos de Éxito:

Para la elaboración de la propuesta del plan consideramos los siguientes factores críticos internos señalados en los cuadros siguientes.

Factores críticos de éxito	Criterios de priorización
1. Personal Calificado 2. Contar con sistemas de información 3. Compromiso del personal 4. Ambiente adecuado de trabajo 5. Calidad de servicio 6. Comunicación Eficaz	1. Fortalecer la transparencia en la entidad 2. Incrementar la Recaudación 3. Servicios de calidad 4. Concientización de contribuyentes 5. Invertir Eficientemente los recursos a favor de la población 6. Mejorar la imagen en la entidad

Situación actual de la organización	Tema central del mercado
Crecimiento	Mejorar sustancialmente la recaudación

Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa realizamos una ponderación de los criterios de priorización ya definidos.

Criterios de priorización	Ponderación
1. Concientización de contribuyentes	6
2. Servicios de calidad	5
3. Incrementar la Recaudación	4
4. Invertir Eficientemente los recursos a favor de la población	3
5. Fortalecer la transparencia en la entidad	2
6. Mejorar la imagen institucional	1

Fuente: Elaboración propia.

Realizamos una relación entre los factores de éxito y criterios de prioridad, para tener conocimiento del orden de importancia que le daremos a cada factor de éxito.

Fuente: Elaboración propia.

Factores de éxito	Criterios de prioridad (pesos)						Suma	Prioridad
	1 (6)	2 (5)	3 (4)	4 (3)	5 (2)	6 (1)		
1. Personal Calificado.	6	6	5	5	4	4	30	1º
2. Contar con sistemas de información.	1	6	5	5	4	3	24	4º
3. Compromiso del personal.	5	6	6	5	3	4	29	2º
4. Ambiente adecuado de trabajo.	1	4	3	1	3	4	16	5º
5. Calidad de servicio	4	6	5	5	4	3	27	3º
6. Comunicación Eficaz	1	3	3	2	3	3	15	6º

3.3.5. Problemas vs. áreas de solución:

Identificamos los problemas, sus causas y soluciones:

Problema	Causa	Solución
Personal no conoce la misión y visión de la organización, ni tampoco políticas, normas, planes ni programas estratégicos	Nunca se ha realizado una capacitación del personal para hacerle saber la misión y visión ni planes estratégicos	Realizar el plan estratégico institucional e involucrar al personal a través de los talleres respectivos, haciéndoles conocer su visión, misión, políticas, planes, programas estratégicos, etc.
No se cuenta con trabajadores calificados.	Gran parte de la captación del personal es por motivos políticos.	Capacitación al personal, despolitizar el área de Recursos Humanos.
No se cuenta con sistemas de información	No existen equipos de cómputo, ni programas (software) para organizar la información acerca del catastro total de la provincia.	Adquirir equipos y programas (software) que sirvan para organizar la información del catastro de la provincia.
Mal servicio a la comunidad.	No se cuenta con información sobre predios en las unidades catastrales.	Crear el área de catastro y hacer un inventario de todas las unidades catastrales.
Los contribuyentes no conocen el uso de los recursos que producen sus impuestos, tasas y contribuciones, el poblador piensa que es obligación del estado atender sus necesidades.	No se hace difusión sobre la utilización de los impuestos tasas y contribuciones que se cobran a los contribuyentes.	Realizar una campaña de difusión a los contribuyentes sobre la utilización de los impuestos, tasas y contribuciones que se cobran.

Fuente: Elaboración propia.

Intervención de las áreas en la solución de cada uno de los cinco problemas principales.

Fuente: Elaboración propia.

Área de Solución	Problema					Totales
	1	2	3	4	5	
Recursos Gerenciales	X		X	X	X	4
Tecnología			X	X		2
Infraestructura			X	X		2
Recursos Humanos	X	X		X		3
Abastecimiento			X	X		2
Catastro			X	X		2
Área de Rentas		X			X	2

3.3.6. La matriz de los objetivos:

Se detallan las premisas, los objetivos estratégicos a trabajar y las metas estratégicas consideradas para el plan.

Premisas de Definición	Objetivo estratégico (enunciado)	Meta Estratégica (\$,%t,q)
Incremento de recaudación.	01. Incrementar la recaudación en un 25%.	M1. 25% por año.
Capacitación al personal.	02. Programa de capacitación al personal.	M2. 200 horas promedio por año.
Adquisición de tecnología.	03. Inversión en vanguardia de tecnologías de sistemas.	M3. 10% del presupuesto por año.
Concientización a los contribuyentes.	04. Realizar campañas de información a los contribuyentes sobre el uso de sus impuestos.	M4. 04 campañas por año
Procesos de administración de contribuyentes.	05. Consolidar y mantener una base de datos actualizados de contribuyentes y potenciales contribuyentes.	M5. S/. 15,000.00 al año.
Procesos de operaciones.	06. Incorporar un plan de mejora continua.	M6. 2% del presupuesto por año.
Clima laboral.	07. Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales.	M7. 6 veces al año
Elaboración de Catastro.	08. Registro de la propiedad del inmueble del área urbana y rural con indicación de sus características físicas, legales y económicas	M8. S/. 80,000.00
Trabajadores Calificados.	09. Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad.	M9. 2% del personal Total
Buen servicio al contribuyente.	10. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente.	M10. 1% de la recaudación
Inversión de los Recursos Captados	11. Lograr la inversión de todo el presupuesto en un 95%	M11. 95% del total del presupuesto
Mejorar la imagen de la Entidad	12. Promover la transparencia de información sobre los recursos utilizados a través de página web, paneles, publicaciones, etc	M12. 5,000.00 por año

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7. Cadena de valor (actual).

Recursos gerenciales	Toma de decisiones inadecuadas	Toma de decisiones inadecuadas	Toma de decisiones inadecuadas	Toma de decisiones inadecuadas	Toma de decisiones inadecuadas	Toma de decisiones inadecuadas
Tecnología	Escasa Tecnología	Escasa Tecnología	Escasa Tecnología	Escasa Tecnología	Escasa Tecnología	Escasa Tecnología
Infraestructura		Instalaciones inadecuadas	Instalaciones adecuadas	Instalaciones inadecuadas	Instalaciones adecuadas	Instalaciones no adecuadas
Recursos humanos		Personal no comprometido	Poca preparación del personal	Personal atento y cordial	Personal desmotivado a cumplir metas	Personal idóneo, motivado capacitado
Abastecimientos		Plan de adquisiciones no se cumple	Entregas justo a tiempo.	Entrega del servicio inoportuna	Entrega a destiempo	Acciones oportunas
		Programas de compra	Procedimientos inadecuados	Entrega oportuna y amable	Poca relación con los contribuyentes	Soluciones inmediatas
	I + D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y transacción	Servicio

Fuente: Elaboración propia.

3.3.8. Matriz FODA – Estrategias

Fortalezas	F vs A Maxi- Mini	F vs O Maxi- Maxi
F1. Disposición de Recursos para Fortalecimiento de la Entidad F2. Compromiso del personal F3. Cumplimiento de normatividad F4. No mantiene deuda pública F5. Apoyo de los funcionarios F6. Ejecución adecuada del presupuesto F7. Uso de Sistema SIAF . Documentos de Gestión (MOF, ROF, CAP)	O1. Incremento de Recaudación (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5, A6, A8) 04. Realizar campañas de información a los contribuyentes sobre el uso de sus impuestos (F1, F2, F3, F4, F8, A1, A2, A3, A5, A6, A7) 07. Reuniones para incrementar las relaciones interpersonales (F1, F2, F5) 12. Promover la transparencia de información sobre los recursos utilizados a través de pagina web, paneles, publicaciones, etc. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A1, A7)	O1. Incremento de Recaudación (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7) O8. Registro de la propiedad del inmueble del área urbana y rural con indicación de sus características físicas, legales y económicas (F1, F3, O1, O2, O5, O6) O10. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente (F1, F2, F3, F5, F8, O1, O2, O3, O4, O7) O11. Lograr la inversión de todo el presupuesto en un 95% (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O7, O8)

Debilidades	D vs A Mini – Mini	D vs O Mini – Maxi
D1. Personal con poco capacitación en el sector público. D2. No se cuenta con sistemas de información. D3. No existe unidad catastral del provincia. D4. Deteriorada Imagen institucional. D5. No hay infraestructura adecuada D6. Sueldos y salarios bajos D7. Falta de medios de comunicación D8. Poco conocimiento de las. políticas de la organización por parte del personal.	O2. Programa de Capacitación al personal (D1, D2, D6, D8) O3. Inversión en vanguardia de tecnologías de sistemas (D1, D2, D3, D4) O5. Consolidar y mantener una base de datos actualizados de contribuyentes y potenciales contribuyentes (D1, D2, D3, D5, A1, A6)	O6. Incorporar un plan de mejora continua (D1, D2, D3, D6, O1, O4, O7, O8) O9. Incorporación de trabajadores calificados a las áreas de la Municipalidad (D1, D2, D4, D6, D8, O1, O4, O8) O10. Brindar un buen servicio de información y atención al contribuyente (D1, D2, D3, D5, D6, O3, O4, O7)

Amenazas	Oportunidades
A1. Idiosincrasia del contribuyente A2. Elevado índice de pobreza del provincia A3. Desempleo de la población A4. No existe coordinación en los diferentes niveles de gobierno A5. Aumento constante de los precios en la población A6. Crecimiento de áreas marginales y asentamientos humanos A7. Nivel de educación muy bajo A8. Promulgación de Leyes que anulen diversos ingresos	O1. Mejora de la Economía y crecimiento del País O2. Creciente participación de la ciudadanía O3. Mejores medios de comunicación O4. Acceso a nuevas tecnologías y uso de mejores sistemas de información O5. Valor de la propiedad inscrita O6. Acceso a préstamos bancarios a los contribuyentes que registren sus predios O7. Personal capacitado en el mercado O8. Mayores transferencias de recursos por parte del Gobierno central y ofrecimiento de cooperación de instituciones del exterior

Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES:

- Se ha determinado que el personal de la Municipalidad provincial de Maynas no conoce el concepto de misión y visión ni tampoco entiende de políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia, esto conlleva a que ellos no estén comprometidos con las metas de la administración edil.
- Los colaboradores de la Municipalidad provincial de Maynas desconocen qué es un plan estratégico, esto origina el desorden interno en todas las áreas especialmente en el de rentas ya que el personal está desorientado y no brinda un buen servicio en atención a la comunidad.
- Los colaboradores de la municipalidad provincial de Maynas no planifican, no organizan, no coordinan ni controlan los procesos de registro, acotación, recaudación y fiscalización.
- No existe un cumplimiento a la normatividad vigente ya que las capacitaciones no involucran a la gran mayoría de personal de la municipalidad provincial de Maynas, eficaz y eficientemente.
- La Municipalidad provincial de Maynas no ofrece un servicio de calidad a la comunidad, porque no cuenta con herramientas que sean de ayuda para realizarlo, para acelerar sus procesos, no existe un banco de información donde poder consultar el estado situacional de cada contribuyente, no se realizan fiscalizaciones adecuadamente ni oportunamente, convirtiéndola en una entidad ineficiente para captar y utilizar los recursos económicos.
- La Municipalidad provincial de Maynas no cuenta con personal plenamente calificado para que se desempeñe eficazmente y eficientemente en las diferentes áreas donde laboran, limitándose a entregar un buen servicio ni a recaudar eficientemente los ingresos que le corresponden a la entidad.

- La Municipalidad provincial de Maynas no cuenta con información confiable, esto hace que no se asigne metas de aplicación de gasto ni metas de recaudación de ingresos en los periodos correspondientes o ejercicios presupuestales.
- El personal de la Municipalidad provincial de Maynas no trabaja en equipo ya que no comparten los mismos valores, no existe la difusión de sus roles, no tienen identificadas las metas ni los objetivos de esta institución.
- Se ha logrado elaborar una propuesta de plan estratégico para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Maynas.

V. DISCUSIONES:

De los resultados obtenidos sobre la aplicación del plan estratégico de la municipalidad provincial de Maynas se puede comentar lo siguiente:

- La gran mayoría de personal de la municipalidad provincial de Maynas no conoce la misión y visión de una entidad, por lo que no tienen un propósito ni un código de valores compartidos, el no conocer siquiera lo que es un concepto de visión y misión hace que la misma entidad no sea necesario un plan estratégico a pesar de que toda institución debe saber hacia dónde va y que está haciendo por el beneficio de la sociedad a la cual contribuye.
- Es escaso el conocimiento de una política, plan, normas, programas y estrategia hacen muy débil la gestión de cualquier institución, sin importar los recursos que tenga o no, asimismo la institución se llenaría de ocurrencias cortoplacistas y sin ningún beneficio a mediano y largo plazo, es decir que mucho de sus productos logrados se irán remplazando por otros que aparentan ser mejores.

- Al no haber una planeación ni organización, menos habría coordinación de procesos sobre recaudación y ejecución de recursos, esto aparte de ejecutar los recursos que tienen en el momento sin interesar cuanto de estos se pueden dilapidar.
- El cumplimiento a la normatividad es muy importante y muy necesario, sin embargo, en la municipalidad provincial de Maynas no existe el cumplimiento por un desconocimiento, es por ello a partir de este no existen procedimientos que hagan cumplir la normatividad, la cual que es exigida por ley.
- El ofrecer un buen servicio depende de cómo funciona la organización, jamás se podría ofrecer lo que no se tiene, ni menos se podría hacer una medición de esta por determinados tiempos o espacios, por no tener metas establecidas ni parámetros de medición.
- La atención en la municipalidad provincial de Maynas es regular, no porque lo desee el trabajador si no porque no tiene un procedimiento adecuado, no cuenta con información suficiente que permita darle a conocer al ciudadano, hacerle saber cuánto se ha invertido en su bienestar que es el fin principal de la propia entidad.
- La entidad no ofrece un buen servicio ya que carece de equipos que les ayude a acelerar sus procesos, utilizar una base de datos, construir una base histórica a partir de los documentos de posesión que se han entregado en años anteriores y aquellos que se acerquen a regularizar.
- La capacitación al personal es muy importante, acá se presenta el problema de estabilidad y de remuneración; la que por ser baja no atrae a personal calificado y además el personal no goza de estabilidad, ya que cada período de 04 años hay cambio de

autoridades que cambian a todo el personal y esto hace que lo que se está construyendo retorne al inicio.

- La propuesta del plan estratégico para mejorar la gestión de la municipalidad distrital de Maynas será de gran ayuda en todas las áreas de la municipalidad, ya que los trabajadores tendrán una guía para orientarse y desenvolverse de manera óptima dentro de sus funciones.

VI. RECOMENDACIONES:

- Se ha determinado que el personal de la Municipalidad provincial de Maynas no conoce el concepto de misión y visión ni tampoco entiende de políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia.
- Los colaboradores de la Municipalidad provincial de Maynas debe conocer el concepto de Misión y Visión, a través de una capacitación desarrollada por gente experta en planeamiento estratégico y enmarcado en un proyecto de fortalecimiento institucional, asimismo delinear sus políticas de normas, planes, programas y estrategias con la finalidad de mejorar la gestión de esta institución.
- La entidad debe elaborar un programa de capacitación en estrategias, el personal de la Municipalidad provincial de Maynas va a conocer sobre planes, estrategias y va a orientarse para brindar un buen servicio de atención a la comunidad.
- La Municipalidad provincial de Maynas debe elaborar sus manuales de organización y procedimientos, estableciendo claramente las funciones de cada trabajador, y fundamentalmente difundirlos.

- Es vital y muy necesario hacer varios talleres de temas sobre administración pública en la cual es necesaria la asistencia de la mayoría de personal de la municipalidad provincial de Maynas.
- Se hace vital identificar a los mejores colaboradores que tenga condiciones de atención al contribuyente, capacitación sobre el rol que debe desempeñar cada uno en su área respectiva, la entidad debe hacer inversiones en adquisición de equipos (hardware) y sistemas o programas (software) así como ambientes que facilitarían el trabajo en equipo para la cobranza respectiva, Se debe trabajar en mecanismos de información a la ciudadanía sobre la inversión de los recursos generados por la misma (portal web, espacios publicitarios, paneles en la institución, folletos, etc.).
- Debe implementarse un plan de reclutamiento de talentos en universidad que recién son egresados, así mismo ir calificando a los mejores trabajadores que se vayan capacitando en el transcurso de la implementación de las capacitaciones.
- La organización debe iniciar el proyecto para crear la unidad catastral, completa, lo mismo que puede pedir apoyo al Ministerio de Economía y Finanzas, que brinda apoyo en el tema catastral, en materia presupuestal y proyectos de inversión.
- La Municipalidad provincial de Maynas debe crear una cultura organizacional para compartir los valores, mejorar el clima de trabajo a través de reuniones de trabajo, reuniones sociales, incentivos afectivos y económicos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. ALVARADO MAIRENA, "Administración Gubernamental".
 2. ALVARADO B. ENRIQUE, "Control Estratégico" IV Edición.
 3. BEN SCHNEIDER, "OUTSOURCING La herramienta de gestión que revolucionará el mundo de los negocios".
 4. CARRILLO, "Cómo Hacer la Tesis, décima edición, editorial Horizonte, Lima, Perú", Francisco 1995.
 5. GERRIT BURGWAL, JUAN CARLOS CUELLAR, Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Ediciones Abya Yala, 1999.
 6. GOLDRATT, E. M.: La Meta. Un proceso de mejora continua. The North River Press, Great Barrington, Edición ampliada, 1999.
 7. HITT, MICHAEL, R. DUANE IRELAND Y ROBERT E. HOSKISSON, "Administración estratégica, competitividad y globalización, Conceptos y casos 7ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. 2008.
 8. JEFREY A. MOORE, "Planeamiento Táctico y Estratégico: de Nivel Corporativo a departamental".
 9. MORRISEY, G. L.: Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida. 1995.
 10. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MAYNAS, "Plan de Desarrollo Concertado".
 11. OLIVERO PACHECO N. "Seminario de Tesis". 2da Edición 200. NOV.
 12. TORRES BARDALES. C., "El Proyecto de Investigación Científica". 1era Edición 1997, Impreso en la UNMSM.
- NORMATIVIDAD LEGAL
13. Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006 (Aprobada por Resolución Ministerial N° 084-2001-EF-10, publicada en el diario oficial "El Peruano" el 15 de marzo de 2001).

14. Directiva para la Reformulación de los Planes Estratégicos Sectoriales 2004-2006 (Directiva N° 002-2003-EF/68.01, aprobada por Resolución Directoral N° 003-2003-EF/68.01, publicada en el diario oficial "El Peruano" el 16 de Mayo de 2003).
15. Directiva para la Reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2004-2006 (Directiva N° 003-2003-EF/68.01, aprobada por Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01, publicada en el diario oficial "El Peruano" el 21 de Junio de 2003)
16. Directiva para el Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales del periodo 2004 - 2006 (RD concordada) (Directiva N° 001-2005-EF/68.01, aprobada por Resolución Directoral N° 001-2005-EF/68.01, publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 02 de Febrero de 2005, modificada por Resolución Directoral N° 003-2005-EF/68.01, publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 11 de Febrero de 2005).

ANEXOS

Anexo nº 01

Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad de Maynas.

Organización:

1. ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la municipalidad de Maynas?
☐ Si
☐ No

2. ¿La entidad cuenta con políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia?
☐ Si
☐ No

3. ¿El área en que trabaja planea, organiza, coordina y controla los procesos de registro, acotación recaudación y fiscalización?
☐ Si
☐ No

4. ¿Existe un cumplimiento a la normatividad existente?
☐ Si
☐ No
☐ Muy poco
☐ Casi nada

Servicios:

5. ¿Cree Ud. que su institución ofrece un buen servicio a la comunidad?

- ☐ Muy Bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente
- ☐ Muy deficiente

6. ¿Existe una atención adecuada al ciudadano?

- ☐ Muy Bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente
- ☐ Muy deficiente

Infraestructura e equipos:

7. ¿El área en que trabaja cuenta con algún sistema computarizado en su área?

- ☐ Si
- ☐ No

8. ¿Cómo califica las instalaciones de la municipalidad provincial de Maynas?

- a) optimas
- b) buenas
- c) razonables
- d) malas

9. ¿Se cuenta con un sistema informático en las áreas administrativas?

- a) Si cuenta
- b) No cuenta

Información y estadística:

10. ¿Cuenta la municipalidad con una base de datos de información?

- a) Si cuenta
- b) No cuenta

11. ¿Se notifica a los contribuyentes que no pagan?

- a) Si
- b) No
- c) Regularmente
- d) Casi nunca

Capacitación de personal:

12. ¿El personal se capacita constantemente?

- a) Si
- b) No
- c) Regularmente
- d) Casi nunca

Trabajo en equipo:

13. ¿Hay trabajo en equipo en el personal de las áreas?

- a) Si
- b) No
- c) Regularmente
- d) Casi nunca.